

企業診断ぐんま NEWS

発行 社団法人 中小企業診断協会群馬県支部 支 部 長 丸橋 正幸
371-0036 前橋市敷島町 244-1
編集責任者 広報委員長 田村 實

第 21号 夏季号 平成 23 年 7 月



新年度にあたって

支部長 丸橋正幸



【総会報告】

6月11日(土)、(財)群馬県勤労福祉センター(前橋市野中町)で、第52回支部定期総会(午後1時~3時)を開催しました。出席者41名、委任状23名(会員総数83名)で近年では最も良い出席率でした。

総会当日は定期総会に先立ち理事会で議案書の承認を求めました。理由は重要議題である「法人化移行の承認、法人化定款(案)の承認、支部組織の廃止の承認」について4月の役員会以降に議案の一部に変更があり、理事会での承認が必要であったからでした。

総会では、議題(平成22年度の事業報告、平成23年度の事業計画、法人化移行関連)の全てについて承認を頂き、午後3時に閉会をする事ができました。改めて会員の皆様のご協力に感謝申し上げます。

今後の法人化移行スケジュールについてですが、活動強化委員会及び事務局が中心になって進めますが、今年中に、①法人化後の諸規定の整備、②ホームページ、印刷物等の変更の準備、③登記・届出等の準備、平成24年2~3月に④臨時総会による新役員の選出、平成24年4月に⑤新定款の施行・登記・届出等を行い、平成24年6月に⑥設立総会をもって新組織への移行が完了する予定です。会員の皆様には進捗状況を逐次ご報告致しますので、引き続きご協力をお願い申し上げます。

【新年度にあたって】

昨年度は3名の入会(今年度はすでに2名入会)、1名の退会がありました。ここ数年の入会は独立診断士が増える傾向で、現在の支部会員の構成は、独立会員56名、企業内会員28名です。今後の支部活動はこの様な会員傾向を考慮しながら、会員サービスを進めてまいりたいと思います。以下の1~4項で今年度重点方針の概要を説明します。

1. 支部受託事業の拡大

昨年度の受託事業の実績は766万円でした。今年度の受託事業の予想は約1,200万円になります。今年は全国中小企業団体中央会から「農商工連携人材育成事業(総予算:500万円)」を受託しました。支部として、この種類の案件の受託に成功したのは初めてです。今後の支部(群馬県中小企業診断士会)の活性化の為にも、来年度以降も引続き1~2件/年の割合で、この種の大形案件の受託を目指して行きたいと考えております。

2. プロコン育成塾 上級編（顧問コンサルタント育成コース）の開催

プロ診断士（プロコン）として安定的収入を確保する為には、常に数社の顧問先確保が必要条件であります。しかし顧問先を持てるプロ診断士となるには、各々の企業の課題に幅広く対応できるコンサルスキルが必要条件であると共に、相手企業のトップと良好な人間関係の構築が重用であります。今年度のプロコン育成塾は複数の顧問先を持つ3名のベテランプロ診断士に、顧問先開拓の方法とその維持で成功するためのノウハウについて、3者3様の切口から講義をお願いしてあります。それと共に、診断実習では顧問先への提案実習も考えております。開催は8月からスタートの予定であります。

3. 研究会活動の充実

現在、支部の研究会としては①観光地活性化研究会、②企業再生研究会、③食と農の研究会、④産地研究会、⑤士塾が活動しております。今後、これらの研究会活動をさらに活性化するためには、各々の分野で「商品開発」、「研究レポートの発表」等を行いながら、より企業に密着した活動を続けることが大切だと思います。そのためには支部として会場費の補助、外部への積極的な広報活動を行いたいと考えております。

4. 群馬経営戦略(研究)センター（仮称）活動の明確化

今年度中の一般社団法人 群馬県中小企業診断士協会への移行に伴い、収益事業を専門に行う部門を明確化し、内外からの要望に幅広く応えた事業を行える組織を「群馬経営戦略(研究)センター（仮称）」として整えます。経営戦略センター内には①営業グループ、②事業グループ(研究会)、③実行グループを置き、機動性の発揮できる組織として活動を考えております。

5. 平成23年度の支部役員体制

支部長	丸橋正幸				
副支部長	矢島治夫	吉永哲也	川村明正	田村 實	戸塚栄三郎
常任理事	松田 登	清水邦宏	竹中栄一	梅川孝造	阿久澤豊
理事 (25名)	久野 進	長崎廣行	鴻上まつよ	木元正司	芳賀 知
	細井寿男	福島 久	中村 豊	下田秀之	渡辺英男
監事	茂木三枝	木野内恒夫	土屋万壽夫	吉川真由美	(25名)
	齋藤義彦	上原修一郎	久保田義幸	(3名)	

名誉支部長	長塩英雄		相談役	辺見 勇
-------	------	--	-----	------

《役員を担当》

活動強化委員	矢島治夫	松田 登	清水邦宏	竹中栄一	細井寿男	土屋万壽夫
事業委員	吉永哲也	久野 進	中村 豊	福島 久	木野内恒夫	吉川真由美
研修委員	川村明正	梅川孝造	阿久澤豊	茂木三枝	齋藤義彦	
広報委員	田村 實	長崎廣行	芳賀 知	渡辺英男	久保田義幸	
交流委員	戸塚栄三郎	鴻上まつよ	木元正司	下田秀之	上原修一郎	

委員会便り

【事業委員会】

事業委員長 吉永 哲也



平成23年度の事業委員会の主な活動は以下の通りです。支部会員の積極的な参加、ご協力をお願いします。

- ①平成23年度マスターセンター補助調査・研究事業への取組み
テーマ「群馬県内の経営革新計画承認企業の取組みと課題について（仮題）」
調査委員：三牧文雄（リーダー）以下6名で担当予定。
調査期間：6月スタート、平成22年中にまとめて、平成23年1月報告書完成。
- ②授産施設フォローアップ4施設
群馬県より受注予定。
- ③建設業出張相談120回
群馬県より受注
- ④建設業公募型経営診断30社
群馬県より受注
- ⑤契約団体との事業推進
前橋市、沼田市、A信用金庫、B信用金庫
- ⑥産業廃棄物収集運搬業者の経営診断
- ⑦群馬県支部会員の「キャリアMAP登録」
戦略研究所の設立を控え更なる登録
- ⑧支部内に実務に直結した研究会
「観光地活性化研究会」、「企業再生研究会」、「食と農の研究会」、「産地研究会」、
「士塾」
- ⑨プロコン育成講座
プロコン育成講座は一昨年からの継続ですが、今年度は更に内容を充実しプロジェクトチームを作り実施して行きます。
- ⑩農商工連携人材育成事業（全国中小企業団体中央会より受託）
なお、昨年度より群馬DC取組みの一環として群馬県よりサービス産業生産性向上支援事業が公募されています。今年度は飲食店を対象にした事業です。事業委員会として、このような公募型事業にも積極的に取り組んでいく所存です。



【活動強化委員会】

活動強化委員長 矢島 治夫



平成23年6月開催の支部総会において、群馬県支部の法人化への移行が正式に決定し、平成24年4月1日付で一般社団法人群馬県中小企業診断士協会が設立されます。

今回の法人化移行は、公益法人改革に伴う本部方針に基づく組織改革と、群馬県支部の設立50周年（平成21年11月）を契機として支部の基盤強化を図るための群馬経営戦略研究所設立について、2年間にわたり慎重に検討してまいりました。今回の大きな改革に対して、会員の皆様のご理解を頂きありがとうございました。

今回の改革が診断士協会の発展と、関係者の皆様のご期待に応えられるよう、会員の皆様のご協力をよろしくお願い致します。

今年度の活動強化委員会は、平成24年4月1日新定款施行に向けての体制づくり、法人設立の諸届手続きに万全を期します。

次に、平成23年度診断実務従事事業は会員・非会員を問わず、登録更新のためのポイント獲得の支援を行います。今年度の募集は、理論政策更新研修会（平成23年9月18日）開催のご案内に同封します。

なお、企業内診断士の方が参加し易いよう、土・日を中心に日程を組みますので是非ご参加ください。

【交流委員会】

交流委員長 戸塚 栄三郎



交流委員会の主な活動は、年2回の交歓会開催になります。今回は前橋市古市町にあります「アニバーサリーコート・ラシーネ」（旧ウェルシティ前橋・群馬厚生年金会館）で、7月8日に開催されます。

昨年7月の交歓会は関東経済産業局の産業部次長をお招きした講演を行いました。今回は支部の会員による活動を報告させていただくこととしました。交歓会の目的は各関係機関との連携を深めることですが、支部診断士の活躍を各関係機関の方々に知っていただくことで、事業機会の更なる拡大に繋がっていくことと考えております。

最後になりますが、交歓会は以上のような目的で開催されますので、出来るだけ多くの方々に出席していただくよう心からお願い申し上げます。

どうぞよろしくお願いいたします。



【研修委員会】

研修委員長 川村 明正



去る5月に惜しまれつつお亡くなりになった前研修委員長・副支
長 故森山 亨氏は、昨年7月号の会報において[研修委員長・副支
長 退任に際し]と題し、次のように述べられています。

「この6月を以て、私は研修委員長の職を辞させていただきます。長
い間丸橋支部長、各役員、研修委員並びに会員各位にお世話になり
厚くお礼申しあげますと共に、この機会に支部の研修会に関する個人的な印象を二つ程述
べさせて頂きたいと思います。

一つは、恒例の両研修会は本部の定めた条件と内容で実施することになっていますが、
地域の自立が益々叫ばれている今日、地域の中小企業が最も求めているテーマを支部が独
自に選んで実施する必要があるのではと考えています。

二つ目は、診断士の技能の高度化の要請に応えるには、今までのように講師が一方的に
受講者に講義する形式ではなく、参加者全員が主役になる研究会形式の方が意欲も成果も
より高まると思うので、研修委員会を自主研究会と合体したらと考えています。以上の私
見についてご検討頂ければ幸いです。」

私共、現研修委員一同もかねてから同様の考え方を温めており、故森山氏のお言葉には、
将に我が意を得たりの思いでした。

今や、診断協会の行き方も時代に合せて変わりつつあり、群馬県支部も来年度には新組
織設立という局面に立たされております。そうした変化に対応するため、会員診断士は個
人的研鑽に加え、診断協会という組織を活用した更なる診断能力向上を求められ、それを
支援するのが研修委員会の役割と考えているところです。

具体的には、法定研修であり本部の実施方針に従わねばならない理論政策研修はさて置
き、支部研修については、活発な活動を続けており、しかも今後は事業対応型の活動形態
への進化を求められている各研究会と連動し、従来のような講師による一方通行の講義・
講演から脱皮し、受講者参加型の研修に変えて行きたいと思います。

なお、今年度に行う研修は次の通りです。

■理論政策研修

平成23年9月18日（日）

①テーマ「新しい中小企業政策について」

講師 群馬県産業経済部商政課長 須藤文規氏

②テーマ「中小企業の海外展開支援について」

講師 中小企業基盤整備機構国際化支援センター審議役 中小企業診断士 渡部寿
彦氏

③テーマ「農業経営支援について」

講師 中小企業診断士 福島 久氏、田子宏美氏

会場 （財）群馬県勤労福祉センター

■支部研修

平成23年10月15日（土）

第一部 調査研究報告「植物工場の可能性」 食と農の研究会

講師 調査研究リーダー 加藤 洋氏

第二部 研究会事業成果報告

①観光地活性化研究会 ②企業再生研究会 ③MG-21 ④産地研究会 ⑤土塾

講師 成果報告リーダー 茂木三枝氏

会場 前橋問屋センター

【広報委員会】

広報委員長 田村 實



広報紙「企業診断ぐんま *NEWS* 21号」をお届けします。これまでの広報紙は、会員診断士向けの会報でしたが、広報委員会として目指すべき方向は、中小企業診断士の存在感を高め、仕事につながるようにすることであると広報委員一同で確認し、今号以降は、外部の方にも見ていただくという方向にしました。

ホームページの充実にも力を入れてきました。広報委員が情報を集め、ホームページの改訂を頻繁に行うようにして、ホームページの改訂の都度、メールで会員の皆さんにお知らせするように取り組んできた結果、今では、検索エンジンに“診断協会”とインプットすると、群馬県支部がトップページに出てくるようになりました。また、ホームページを見て、他の支部から群馬県支部の研究会へ参加している事例もあります。今後会員の活躍の様子をどんどん外部に発信していきたいと思います。皆さんからの投稿も大切にしていきたいと考えます。

支部広報誌の発行は田村が、ホームページの維持管理は、渡辺氏、久保田氏が、情報収集提供その他を長崎、芳賀氏が担当しています。

どうぞよろしく願いいたします。

■今年度の広報活動

①支部広報紙（企業診断ぐんま *NEWS* 発行）

第21号 平成23年7月（今回発行）

第22号 平成24年1月

②支部ホームページの維持・更新（適宜実施中）

支部の行事紹介 平成23年度支部研修、
研究会・勉強会の案内

診断士の紹介、診断士のホームページへのリンク

会員の活動状況の紹介

投稿を歓迎します。

③会員へのメール情報伝達の推進

実施中の支部広報誌の伝達のほかを取り上げることを検討中

④マスコミに活動状況紹介

・上毛新聞、ぐんま経済新聞に広告掲載 平成23年8月、平成24年1月

・社会的ニーズがありニュース性がある活動事例を取り上げマスコミに紹介予定

新企画 “活躍する診断士”

金融機関と連携して企業診断と経営改善の事例

山口 敏通



1. はじめに

企業の経営環境および経営の現状の問題点を明らかにし、これを解決することを目的とした診断事業を金融機関に提案した。この趣旨を理解し、検討していただいた結果、製造業X社の企業診断を実施する事になった。経営改善提案に賛同していただき、引き続き経営改善計画の実行支援となった。経営プロセス改善が進み、結果として業績が向上し、金融機関および企業経営者から喜ばれている事例を生産性改善の視点で紹介します。

2. X社の概要と経営の改善状況

売上高14億円、従業員80人の規模の製造会社で4期連続赤字になっており、結果として大幅な債務超過の状態であった。改善活動実施後の直近の経営状況の改善状況を1に示す。診断時期はH22年第一四半期、改善活動開始は第二四半期である。

表1 経営状態の改善状況

	H20	H21	H22
売上高	100	107	116
総利益率	7.2	7.7	12.7
経常利益率	-3.3	-1.5	3.6
労務费率	18.2	17	15.2

売上高：H20を100としての指数 その他：単位%

3. 企業診断と経営改善提案

経営者・管理者・従業員へのヒアリングと現場診断を重ね、問題点と解決策を討議して改善計画書を作成し、提案した。

1) 問題点の把握と原因の分析（生産内容変化に現場の生産性が追従出来ていない）

(1) 顧客構造変化による受注内容の変化と生産性低下

受注先が大手中心から地場企業への転換と受注量拡大方針から受注内容が典型的な多品種小ロット短納期となってきた。要求品質も高くなり生産現場の生産性は著しく低下してきていた。ロットサイズは過去の40%も減少し、生産現場で稼働率低下、品質不良増加、ムダ作業の発生など多様な問題が発生していた。労務費を押し上げている具体的問題点と原因を明らかにした。

(2) 慢性的高負荷によるマネジメント能力と改善意識の低下

社長は危機意識を持っていたが従業員には必ずしも伝わっていない。現場は改善どころでなく目先の納期の迫った生産を遂行するので精いっぱいの状態であった。中間管理者の存在、役割が不明確でマネジメントは機能していない。連絡ミス、品質問題の再発など発生していた。

2) 問題を解決する経営改善の提案

(1) マネジメント体制の整備と全社的改善活動の推進

①現状の経営状況、問題点と改善の方向を全従業員に開示説明し、社長の危機感や思いを従業員と共有化する。このためのイベントの実施

②個人でなく集団での全社的組織的改善活動を開始する。マネジメントを担当する課長クラスの配置などの組織化、時間と工数の確保。また確実に推進するため外部からの経営支援を提案

(2) 優先的に製造部門の品質改善、稼働率改善、目で見える管理の着手と推進

(3) 解決ステップと効果を予測し、黒字化・累積赤字の解消を含む中期的改善計画表を作成し、提案

4. 経営改善計画の実行支援の開始

企業診断と経営改善提案に対し、社長は経営の実態と問題点を率直に認識すると共に改善提案に賛同を頂いた。優先順序として第一期1年間、生産部門の改革の活動を診断士の実行支援活動も併せてH21年12月から始まった。

5. 実行支援の具体的方法と内容

1) 改善活動のキックオフ研修の企画提案と実施

(1) キックオフイベントの企画と提案

会社の問題点と改善方向の共有化を目的とした研修イベントの内容・社長の思いを反映したプレゼン資料を事前に経営トップと検討し準備した。研修は社長以下、製造部門の従業員が参加し、診断士は改善活動の進め方の講義、活動推進上の課題の吐き出しワイガヤの進行役となって実践した。イベントの最後にこの研修を通じての感想を社員に書いてもらい、一言発表を行った。印象的な項目を示す。

①社長の思いと現場に温度差があった。これから何をやるのかが見えた

②クレームを無くしたい。人のばらつき、コミュニケーションが問題

③忙し過ぎて管理者は作業に忙殺され、改善時間がない、周りが見えない

(2) 継続的フォロー会の実施（診断士が月2回、チーム単位に）

品質・稼働・人の教育など具体的テーマの特性に合わせてチーム単位にテーマ解決を支援してきた。随時、QC手法の具体的適用、スキルマップの作成と人材教育計画の作成、ワンポイント改善シートの作成と展開など支援した。

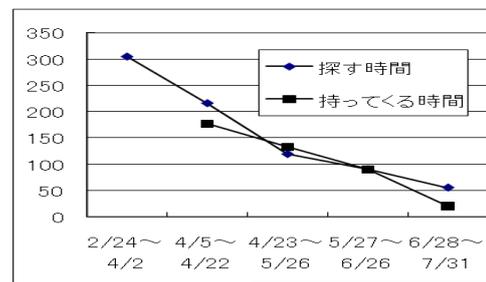
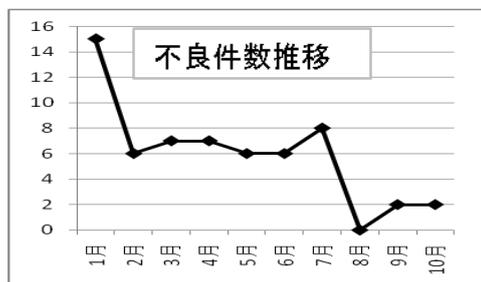
(3) マネジメントインフラの整備の提案と実施

従来、中間マネジメントが弱かったので課長クラスとチームリーダーの編成と役割を明確にした。チームごとの目標項目と目標値を設定し、実績を記録し、見える化を始めた。PDCAを回す会議体をフォロー会を含めて設定、運営した。

4) 個別テーマの改善効果の事例1, 2

事例1 「3S実施による外観不良の低減」

事例2 「資材準備時間の削減」



主たる製造部門の改善効果

	H 2 1 年	H 2 2 年	改善効果
不良ロス金額売上比率	1.8	1.4	0.4
機械稼働率	23.3	26.8	3.4

7. まとめ

社長の強い改善意欲と一連の改善活動の結果、業績は大きく改善の方向に向かっている。診断士としての成功のポイントとして振り返るとつぎの通りと考えます。

- 1) 会社の問題点と原因、改善の方向について経営トップ、診断士、主たる従業員と「合意と納得、共有化」が出発点。関係者がベクトルを合わせる。
- 2) 社長、中間管理者と現場の人たちが一体となって、個人でなくチームで進める体制。
改善の人と会合の場と時間を創った。
- 3) チームの自律的活動を軸に、レベルに合った改善手法を含めて支援する。



新企画 “活躍する診断士”

ピンチの中にチャンスあり、1年で黒字転換を果たす

竹中 栄一



本事例のT社は桐生市にあり、債務超過、3期連続経常赤字の独立系サプライヤーである。

平成22年10月にT社を訪問したとき、経理を担当する専務は、今まで経費節減を続けてきたが、これ以上赤字が続くようであれば、工場を閉鎖したいと涙を浮かべて語られた。財務諸表を分析すると、経営評価点が24点で30点を割る「危機域」にあり、支援に強い緊張感を覚えた。「危機域」の企業の大半は法的処置を含む再生が必要になるからである。

社長から経営苦境の状況をお伺いすると、Q社のA製品を受注した数年前にQ社専用のラインを新設した。ところがA製品の販売不振で立ち上がり後すぐに生産ダウンとなり、約束の生産台数を待たずに平成22年に生産中止予定となった。中止に何も保障しないQ社に怒りが込み上げ、取引破棄を申し入れた。

怒りは尤もであるが、状況を客観的に分析する為に、経理担当の専務の協力を得て、下記の取引先別、製品別利益率表(H22年/12月期予想)を作成した。

(単位 百万円, %)

取引先 製品別	売上高	材料費 外注費	専用ライン 直課費用	配賦 経費	経常 利益	経常 利益率
P社	227	105		111	11	5
A製品	61	41	17	30	-27	-44
B製品	47	25	13	23	-14	-30
Q社 計	108	66	30	53	-41	-38
計	335	171	30	164	-30	-9

経営力格付け	経営評価点
成長域	70点以上
改善域	50~70点
改革域	30~50点
危機域	30点以下

経営評価点

	H22/12期	H23/5月
収益性	5	28
生産性	49	58
安全性	11	33
点数	24	41

社長はこれを眺めて、Q社の配賦経費53百万円の行き場がなくなることに気づいた。製造を担当する御子息からB製品のみならレイアウトを変更して既存ラインで生産可能という提案がなされた。そこで、社長は恥を忍んでQ社と再交渉を行い、取引破棄を撤回しB製品の継続を決めた。さらにコスト低減の検討を重ねて、下記の案をまとめた。

1. レイアウト変更による合理化	△13
2. 材料費に関するVA	△4
3. 生産性の向上(労務費の低減)	△5
4. 販管費の低減(含む役員報酬の減)	△8
計	△30百万円/年

昨年レイアウト変更が完了して、今年前半は売上の半分を占める材料費のVAに注力している。社長の陣頭指揮の下でコスト低減が実施され、平成23年5月の単月試算表で経常黒字が達成された。経営力格付けは「危機域」から「改革域」に向上した。7月までには通年で黒字が達成される見込みである。

専務に笑顔が戻り、肩の荷の半分が降りた気分である。

新企画 “活躍する診断士”

クライアントの営業活動に同行し、販路拡大、受注確保し成功し経営者に喜ばれている

吉永 哲也



A社は水質、大気の測定分析並びにその計量証明事業を主たる事業とする企業である。設立は昭和40年代、資本金500万円、従業員8名、平成21年度は売上高約7千万円、経常利益は約2百万円計上しているが、前年度は約1.5百万円の赤字であり累積損失がある。事業用ボイラーや自家発電機の使用の減少により排ガス測定の需要は減少傾向にあり、A社は隣県への浄化槽法による法定検査11条検査の試料分析受注を拡大すべく浄化槽管理・保守点検業者への営業活動を強化することになり、営業活動の支援が求められた。

社長は排ガス測定や検体回収、その他業務に忙しく営業活動は社長の従弟B氏が担当している。B氏は一度A社に勤務の経験があるが、間に外食産業を数年経験し一昨年から営業活動強化のために再度勤務することになった。A社の業務に関しては十分な経験があるが、受注先開拓の営業活動についての経験は有していない。行動は積極的である。

《ターゲットと営業活動》

- ①ターゲットは隣県の浄化槽管理業者名簿から抽出
 - ②企業紹介と提供サービスの内容を記載したパンフレットを作成
 - ③3ヶ月間商談プロセス管理表で訪問管理を実行
 - ④商談プロセス管理表を集計してターゲットの絞り込みを実行
 - ⑤月に2～3回営業活動に同行して訪問時の担当者への挨拶、名刺交換、管理浄化槽の数量把握、担当者とのアポ取りの要領等を指導
 - ⑥訪問面談を確保するために、夜討朝駆けの実行
- 以上のプロセスを繰り返している。

《B氏の意識改革》

営業活動の成果は担当者の意欲にかかわる部分が大半である。B氏はその職歴からしてA社へのロイヤリティはやや低く、今回の営業活動強化の取組みにも、時期が遅すぎた等の消極的な発言を行うこともある。月2～3回の同行時の車中での話題で、B氏の人生設計や考え方等を引き出し、励ましたり、過去の営業経験等を披露し助言などを行っている。上記⑥の項では、暫く9時出発であったのを、訪問地区、訪問企業に合わせて7時出発、8時出発を励行させターゲット先の社長や担当者面談機会確保に努めている。

また、A社の取組みに関する経費と必要売上高を算出・提示（勿論社長、B氏同席の上）してB氏の奮起を促した。

※B氏の人件費（社会保険料を含む）、車両の減価償却費、ガソリン代を含むランニングコスト、コンサルタント謝金を合計するとA社の年間経費は約400百万円になり、A社の粗利益率から算出される必要売上高は約900百万円の試算。

《中小企業診断士としての営業活動支援》

中小企業診断士としての営業活動支援は販売計画立案、ターゲット選定、プロモーショ

ン実施、検討、アクションのP・D・C・Aを回すことにあるが、上記のプロセスの中で適宜実行している。その他にターゲットは企業であり、対象業種の経営指標の提示や経営診断も可能であること伝えて特徴を出している。

《成果》

現在営業活動支援は継続中であるが、新規開拓先は5件程度である。社長は新規開拓の困難さを理解しているが、更なる積極的な営業活動を期待している。営業活動プロセスから開拓可能先はB氏と共有して取組んでいる。



診断士として

田子 宏美



簡単に自己紹介させていただきます。住所は、前橋市東上野町。前橋でも大胡、伊勢崎に近い、田んぼが広がっている田舎に、家と事務所とあります。高校までそこで育ち、大学から名古屋に行き、10年位名古屋に住んで、3年位前に群馬に戻って来ました。現在は、父が経営する会計事務所に勤務税理士として税理士の仕事をしています。趣味は、ジム通い、読書、自己啓発、フラワーアレンジメント、最近始めたばかりのゴルフ、などです。

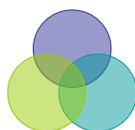
今回は、診断士に関しての、過去、現在、将来を、お話します。

過去、診断士になろうと思ったのが、5年前位でした。その頃も税理士として働いており、中小企業のお客様と接することが多くありました。その中で、赤字のお客様が多く、税金よりも、経営について悩んでいるお客様に対して、自分が少しでも役に立てないかと思ひ、診断士を目指しました。勉強自体は、税理士試験は1科目集中型なのに対して、診断士は幅広く浅くという感じであり、内容も興味が持て、楽しく勉強できました。運よく、合格できたのが2年前位でしょうか。

現在、診断士になり、良かったと感じているのは次の点です。①診断士の先生達との出会いです。どの先生も素晴らしく、学びを頂けます。②ネットワークが出来たことです。様々な業種や、その道のプロなど、仕事や私生活でも聞きたいことが聞ける仲間が増えたのが、とても嬉しいです。③差別化の武器が出来たことです。群馬には800人の税理士がいます。税理士業界も、正直、厳しくなっています。その中で、税理士&診断士として、税務だけでなくコンサルも出来る会計事務所として差別化が可能になりました。④自社の経営の役に立っていることです。私は事業を承継するものとして、自社をまず成長させる必要があります。コンサル的な話の視点で自社の改革を少しずつ進めています。⑤学びの場が得られることです。診断士は研修の場も多く、自己成長の機会が沢山あります。忙しすぎると感じることもありますが、有難いと感じます。

そして将来的には、診断士の技術とネットワーク等も活かして、お客様に最も喜ばれる会計事務所を目指しています。お客様や、周り、WIN-WINの関係が出来ている状態が理想です。そのためには、人間的にも成長が必要であり、技術やその他、沢山の課題がありますが、周りにおられる素晴らしい先生方に学びながら、頑張っていこうと思います。

皆様には、今後ともご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。



地球のあちこちで考えた“日本を元気に！”

吉村 守



私は、1994年に中小企業診断士の資格を取得した頃から、小さな日本企業のものづくり現場が、楽しく元気になって欲しいと思い続けて来ました。

2009年11月に独立してから現在までの1年7か月の間は、日本の仕事の他にタイ、南米パラグアイ、アフリカなど海外発展途上国の支援業務に従事する機会がありました。

日本の中小企業を元気にしたいと思った人間がなぜ海外？と思われてしまいますね。

「今日から独立します！」と宣言しても「はい、この仕事やって！」などと簡単に仕事に来る訳ではありません。幾つかの商工会議所や中小企業支援機関などへご挨拶に回ったり、先輩のお話を伺ったり。。。

そんなことをしていた頃、“人のご縁”が海外の仕事を選んで下さいました。特に英語が流暢な訳でもなく不安もいっぱいでしたが、“最初のうちは来た仕事を断ってはいけない”と教えられた通り、思い切って海外の仕事に飛び込みました。

海外業務を遂行する上で頼りとしたのは、約30年間のものづくり経験と診断士としてのものの見方や考え方、そしてチャレンジ精神でした。

タイでは、現地の中小企業診断士を活性化するための調査・提言の任務につきました。日本の中小企業診断士制度を学び直し、中小企業診断士としていかに生きていくかを自分自身に問いかけながら、1か月間の活動を終えました。

タイで一緒した先輩診断士は一見面白そうな方ですが、一緒に仕事をしてみると、とても真面目な人で、1か月間は土日もなく二人で仕事に没頭しました。

パラグアイは、4人の（自分以外は）若い診断士でチームを組みました。経済危機対応というテーマでそれぞれが違う分野のセミナーをしたり、現地企業を訪問したり、新聞・テレビの取材を受けたりと慌ただしい毎日でした。私は、品質・生産性向上担当で、現地コンサルタントがどのように製造業を支援したらよいかを考え、彼らと議論しました。

アフリカでは、現地コンサルタントのスキルを向上させることが役目でした。5ヶ国×各2社＝合計10社の製造業で品質（不良）改善をテーマとし、それぞれ興味深い成果をあげることが出来ました。それぞれの国でそれぞれ違う種類の企業に対し、それぞれ性格の違うコンサルタントがどのようにしたら良い支援が出来るかを考え続けました。

日本の中小企業を元気にしたいという想いからは回り道をしていたような気もしますが、場所が海外であったというだけで、ものづくりについて教える以上に教えられもしましたし、我々コンサルタントの役目は働く人々を活性化するための“触媒”になることではないかと感じました。

これらの海外支援活動は、各国の製造業発展への貢献が目的で、出来る限りのアウトプットをした積りですが、駆け出し診断士としてはとても貴重な学びの場にもなりました。

また、これらのプロジェクトは日本国民の血税で運営されており、自分が学んだことは、日本の中小企業振興にも役立たせなくてはならないと思っています。

東日本大震災の翌日にアフリカを発ち震災の二日後に帰国しましたが、今は「元気な日本！へ向けてお役に立ちたい。」という気持ちで走り回っています。

最近、太田の中小企業の経営革新支援をはじめとし、事業再生支援、セミナーや研修講師、品質管理体系構築支援、執筆活動などに従事させて頂いております。なかでも経営革新支援活動では、企業の良い面を引出し事業計画に反映させることがとても大切だと考えています。

また、今年、中小企業診断協会群馬県支部主催の「農商工連携人材育成研修」にも参加させて頂くことになり、農商工に亘る広い視野で日本、海外を問わず中小企業振興に活躍できる診断士を目指します。

最後になりましたが、中小企業を元気にする為に頑張っている関係機関の皆様、今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。



各研究会・勉強会のPR

観光地活性化研究会（通称 観光研）

リーダー 吉永 哲也

平成23年度支部総会も成功裏に終わり、支部会員の皆様も、新たな気持ちでそれぞれの業務に精励されていることと存じます。

観光地活性化研究会も平成16年度調査研究事業に取り組んで以来7年経過しました。活動の基本は、毎月定例研究会が基本です。第3日曜日に開催し、内容は会員の活動報告、タイムリーな情報交換、観光地活性化研究会の営業活動や今後の研究会の方向性等です。事例研究を兼ねて温泉旅館宿泊も行っています。

今年度はホテル旅館経営強化ハンドブックの発刊を主要課題として取り組んでいます。中小規模のホテル・旅館を対象にして6月脱稿を目指していましたが遅れ気味です。幸いに、支部が全国中小企業団体中央会の農商工連携人材育成事業を受託し現在開講中ですので、受講者に提供可能な日程で発刊する計画です。

7月から国内最大級の観光キャンペーンである「デスティネーションキャンペーン（群馬DC）」が始まります。DCに関連したいろいろな取り組みが行われますが、当研究会としてもあらゆる事業機会を見つけ積極的に取り組んで行く予定です。

会員の個人の活動は活発で、各種関連機関からの仕事の依頼も数多くこなしています。また、昨年度東京支部から一名の会員の参加もありました。

今後は研究会として、旅館・ホテルの経営診断を受注して、経営を再建・繁盛させることや有料セミナーの開催を目指しています。

今年度は会員も16名の大所帯となり、活動の量的向上も質的向上も図れると大いに期待しています。支部会員の皆様のご協力をお願いします。

企業再生研究会（通称 再生研）

リーダー 戸塚 栄三郎

企業再生に関する法律や税制等は変化が激しく、中でも企業や金融機関に多大な影響を与えた中小企業金融円滑化法は施行後1年で期限延長され、最終期限を平成24年3月31日までとしております。この法律の目的は借入金の返済条件変更を行い易くすることでしたが、結果として企業の資金繰りは一時的に改善され、一定の効果はあったと評価されております。しかし一方では「不良債権が見えなくなっているだけで企業の実態はさらに悪化している」、という声も多く聞かれています。我々企業再生研究会ではこのような実態を踏まえ、多くの情報収集を行いながら、本当に企業が生き延びていくにはどうしたらいいのか、また、どのような再生手法が最適なのか等幅広く研究を重ねています。

研究会立上げ後4年が経過しておりますので、会員には既に十分な基礎知識が身につけてきております。そこで、今年度は会員自らが講師となり自分の知識の発表や、出版されている書籍の内容等の発表を行いながら自己研鑽に励んでいくつもりです。また、外部講師の講演も今までと同様、積極的に行っていく予定です。

《会員発表による研究会の風景》



食と農の研究会 (通称 食農研)

リーダー 阿久澤 豊

当研究会の今年度最大の取組はマスター調査研究活動で取り組んだ植物工場について普及することです。一つは診断協会会員の皆様に支部研修会の場で発表します。農業、商業、工業チームに分けてリーダーを中心に発表する準備を進めています。

二つ目は群馬県をはじめとした行政機関に調査研究成果を伝えながら今秋に予定しているセミナーを開催し会員以外に広く普及していくことです。調査研究のリーダーであった加藤先生が中心になって準備しています。このような取組をする中で中小企業診断士がこの新規分野の事業展開に係わる方策方向性を見出したいと考えています。

研究会では日本政策金融公庫で行っている「農業経営アドバイザー」の事前試験の勉強会と反省会を行っています。国家資格ではありませんが、今後農業分野での仕事の機会を得るためには役立つと思っています興味のある方は研究会にご参加ください。

産地研究会

リーダー 竹中 栄一

産地の問題点やニーズをまず掘り下げ、それらを層別化して提案モデルを作り上げ、その活用を通して産地企業の発展に寄与する研究会です。

2010年10月に発足し、現在の会員数は10名です。

「東毛地区産業構造ビジョン2010年」の勉強会を行い、2011年は各自がその中から得意のテーマを見つけ発表を行うことを1つの柱として実施しています。

- ① 資源の展望と次世代自動車 辺見 (4月済み)
- ② 部品産業の生き残り策 木暮 (5月済み)
- ③ 製造業のグローバル化の対応と課題 (ケーススタディ) 竹中 (6月済み)
- ④ 機能性化学 渡辺 (7月)
- ⑤ ものづくり現場の強化・維持 (事例研究) 田村 (8月)
- ⑥ スマートグリッド化 (電化住宅) 久保田 (9月)
- ⑦ 高度 IT 小林 (10月)
- ⑧ 地域資源 (製・配・販) の現状 田中 (11月)
- ⑨ 文化付加価値産業---ファッション 吉村 (12月)
- ⑩ 環境、温暖化の地域並びに企業への影響とその対応 (翌1月) 三牧

もう1つの柱は、商工会議所との意見交換、金融機関の依頼による経営診断等の実践を通して、産地のニーズを掘りより実践的な提案を行っていただける活動を目指しています。興味のある方はいつでも参加してください。お待ちしております。



(桐生中央公民館にて)

士塾の発足と運営について

リーダー 長塩 英雄

士塾発足の趣旨についてはご案内や本誌前号にて詳述しましたので省略しますが、実際に3回開催してみて概ね方針通り行われていることが確認できました。

即ち、第一回は中央公論11月号の特集記事「ニッポン企業は生き残れるか」についてですが、ユニクロブランドで業界をリードするファーストリテイリング会長柳井正氏の世界戦略についてで、実体験を元にして田原 総一郎氏との対談内容は大いに参考になりました。

第二回は「平成23年元旦の新聞記事を読んで」をテーマに中曽根康弘元総理の青雲塾のホールをお借りして、総理執務室や書籍・諸外国の元首との交流を物語る記念品等を拝

観後開催。折しも来合わせた中曽根弘文参議院議員と記念写真を撮るというハプニングもあって、2011年という新たな10年のスタートに相応しい土塾開催となりました。

第三回は3月開催の予定でしたが、東日本大震災の影響で一時的にガソリンの補給困難な事態となって、4月開催に延期して行われました。テーマは勿論「東日本大震災後の経済動向を考える」であります。参加者は10名。まさに10人10色で各自、優れた資料を持ち寄っての白熱した意見発表となりました。

さて、今後の運営であります。この三回の開催実績からも窺えるように、中小企業診断士としての今日のこのような乱世にして難局を、いかに切り開いて行くか、直面する諸問題に真っ正面取り組んで行くべきと考えています。又、開催に当たっては、その都度全会員にご案内致しますのでご参加のうえご所見を発表してください。

尚、土塾の運営方式ですが、井上 靖著の「孔子」を読んで、孔子の弟子との接し方にヒントを得たものであります。そして今日的には企業診断ニュース4月号特集のダイバーシティ&インクルージョンがまさにそれであります。改めてご確認ください。

マスターセンター補助調査・研究事業 「支部における調査・研究事業」

リーダー 三牧 文雄

平成23年度の「支部における調査・研究事業」は、テーマ名：「群馬県内の経営革新計画承認企業の取組みと課題について」が採択され、リーダーとサブリーダーを除くと支部入会3年以内の若手メンバー数名で7月から本格的にスタートします。

経営革新計画承認企業の調査研究は、平成14年度に一度行われておりますが、その調査研究を基に更に踏み込んだ内容としていきたいと思っております。計画承認企業は当時の69社から大幅に増え、平成23年3月末で611社となっております。取組み内容や課題はより多様化し、複雑なものも多いと思われれます。課題の解決策については、今回は若手メンバーを中心としておりますので、新鮮な見方で斬新なアイデア等を出し合い、提言が出来ればと思っております。

本年11月末の完成を目指し頑張っていきたいと思っております。

MG21 勉強会

リーダー 梅川 孝造

当勉強会は、発足以来11年目を迎えました。会員17名で偶数月の第3木曜日、18:00～21:00に群馬県公社ビル3階特別会議室で開催しております。

毎回2名の会員による発表と参加会員からの活発な質疑応答が行われます。発表者は年度初めに決定しますので、十分な準備により、発表者から配布される資料は、発表者の体験に基づくものであり、会員からは仕事に直接活用出来ると、毎回好評です。(会計から謝金が出ます)。なお、資料は発表者から事前に会員にMail送付されます。

また、納涼祭、新年会も行事の一環としており、コミュニティー広場も楽しく行っております。

新規会員歓迎申し上げます。(連絡先：090-1128-5285 梅川)

キーワード解説

【リスクマネジメント】

2011年3月に発生した東日本大震災は、東日本を中心に企業活動に大きな打撃を与えました。このように、考えてもいなかったリスクが、ある日突然、現実のものとなって降りかかってくることがあります。このため、最近、リスクマネジメントが注目されるようになってきました。

1. リスクマネジメントの基本的な考え方

リスクマネジメントは、アメリカ経営学を基盤に発展してきました。代表的な定義は、「リスクマネジメントは、できるだけ少ないコストで、組織に与える偶発的損失の不利益な影響を最小化する、組織の資産ならびに活動を計画・組織・指揮・統制する過程（プロセス）である。」とされています。（George.L.Head 著：リスクマネジメントプロセス、国際危機管理機構、1978年）

リスクマネジメントにおける対策は、事前と事後で変わります。事前の対策は予防防止であり、事後の対策は緊急対策と復旧・回復対策から構成されます。図1に、リスクマネジメントの基本的な考え方を示します。

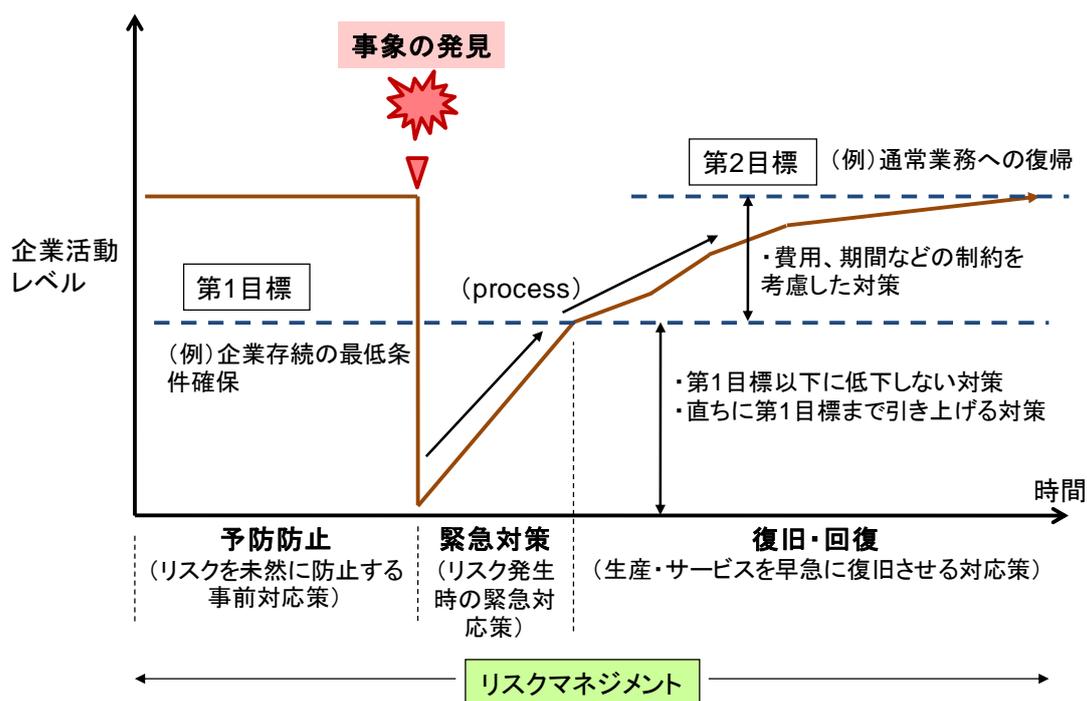


図1 リスクマネジメントの基本的な考え方 — リスクの段階とリスク対策

2. リスクマネジメントの基本的なフロー

リスクマネジメントには、基本的なフローがあります。そのフローを図2に示します。始めに方針を設定し、次にリスク分析を行い、目標を設定します。その次にリスク対策の選定を行い、プログラムを策定します。その後は、プログラムの実行、評価、是正・改善というサイクルを回します。

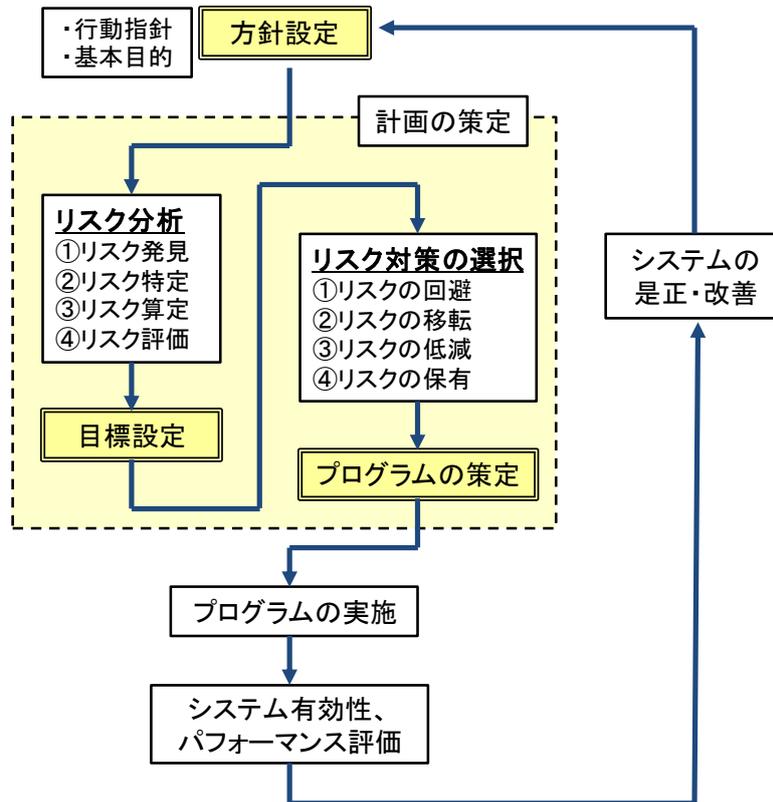


図2 リスクマネジメントの概略フロー

3. リスクマネジメントのポイント

リスクマネジメントのポイントは、経営トップが先頭に立ち、強いリーダーシップで進めることです。なぜなら、リスクマネジメントは、それぞれの企業が自社に最も適切となる方針、体制で進めなければならないためです。同じ震災であっても、企業によってその影響や対策は異なります。安易に、他の企業が作成したリスク対応をそのまま模倣するなどということはできません。

4. 補足—規格、ガイドラインなど

リスクマネジメントについては、すでに国際規格 ISO 31000 が 2009 年 11 月に制定、発行されています。また、国内では、内閣府、経済産業省が、事故や災害にあっても、重要な業務を継続することを目指した実践的な事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）のガイドライン、解説書を発行しています。



(広報委員 芳賀 知)

【編集後記】

リーマンショックからやっと立ち直ったと感じていた矢先に東日本大震災に見舞われ、経済環境への影響のみならず、国民の考え方にも大きな変化が見られるように感じます。

例えば、電車に乗ると、皆が思いやりの心をもって優しくなったように感じます。計画停電を体感した人とそうでない人の省電力に対する意識の差を感じます。東京は暑く、夜はずいぶん暗くなったと感じます。今年の夏が猛暑にならないことを祈るばかりです。

新企画“活躍する診断士”はいかがでしたでしょうか。皆さん素晴らしい成果をあげていることに感心しました。記事のボリュームに差が出てしまったのは編集担当の責任です。お詫びします。

最近、企業を訪問したところ、震災の影響から回復しつつあり、秋には相当忙しくなりそうという明るいお話もありました。久しぶりに元気をもらったというのが実感です。大震災を通じて“日本の力を信じて、明日を信じて、自分を信じて”という生き方の原点を教わった感じがします。

田村

企業診断ぐんま NEWS 21号 平成23年7月1日発行

広報委員長	田村 實
広報委員	長崎 廣行
〃	芳賀 知
〃	久保田義幸
〃	渡辺 英男